

# CUADERNOS DEL CIMBAGE



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



---

## RECURSOS HUMANOS: ARQUEOLOGÍA DE TALENTOS IRREVERENTES, ATREVIDOS E INCIERTOS. CUANDO EL TALENTO NO ES ESCASO, PERO ES MOLESTO

Autor(es): MARTIN FERLAINO, Y.L.

Fuente: Cuadernos del CIMBAGE, Nº 20 (Mayo 2018), pp 175-190

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CIMBAGE/issue/view/173>

---



Esta revista está protegida bajo una licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Cuadernos del CIMBAGE es una revista académica semestral editada por el **Centro de Investigaciones en Metodologías Básicas y Aplicadas a la Gestión** (CIMBAGE) perteneciente al Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM).

## **RECURSOS HUMANOS: ARQUEOLOGÍA DE TALENTOS IRREVERENTES, ATREVIDOS E INCIERTOS. CUANDO EL TALENTO NO ES ESCASO, PERO ES MOLESTO**

Yamila L. Martin Ferlaino

CERADEC. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires  
Av. Córdoba 2122-CABA- C1120AAQ - Argentina  
yamila.martin@economicas.uba.ar

Recibido 7 de agosto 2017, aceptado el 12 de febrero 2018

---

### **Resumen**

El presente artículo ofrece un análisis crítico de la escasez de talento en contextos organizacionales inciertos como premisa actual en la gestión. Se persigue, con ello, el fin de incrementar nuestro entendimiento acerca de las decisiones de recursos humanos. En la primera sección se realiza una revisión de la literatura desde fines de la década de 1990, donde se plantea una guerra entre las organizaciones por las (escasas) personas talentosas (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, y Michaels, 1998). En la segunda sección se propone abandonar dicha premisa de escasez en la oferta de talento. Como consecuencia, se presentan las decisiones clave a las que se enfrenta recursos humanos en relación a la mencionada gestión en contextos inciertos. La tercera sección argumenta nuevas proposiciones teóricas acerca de la cuestión. Se basa el análisis en cuatro dimensiones integradas: las fuentes de incertidumbre, sus distinciones heurísticas, el nivel de complejidad de procesamiento mental requerido en cada persona para hacer frente cada fuente y el consecuente potencial de gestión que emerge de la relación establecida. Introducimos, como aporte conceptual, la consideración del talento como molesto en su gestión debido a la intra-incertidumbre que las personas talentosas introducen en la propia organización. En la última sección se discute sobre la necesidad de desarrollar mecanismos adaptativos para hacer frente a la intra-incertidumbre del talento. Implicancias para la práctica profesional y futuras investigaciones son mencionadas, así como también se manifiestan las limitaciones del presente trabajo.

**Palabras Clave:** recursos humanos, gestión del talento, incertidumbre.

---

## **HUMAN RESOURCES: ARCHEOLOGY OF IRREVERENT, DARING AND UNCERTAIN TALENTS. WHEN TALENT IS NOT SCARCE, BUT IT IS ANNOYING**

Yamila L. Martin Ferlaino

CERADEC. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

Av. Córdoba 2122- CABA- C1120AAQ - Argentina

yamila.martin@economicas.uba.ar

Received August 7<sup>th</sup> 2017, accepted February 12<sup>nd</sup> 2018

---

### **Abstract**

This article offers a critical analysis of the talent shortage in uncertain organizational contexts as the current premise. We aim to increase our understanding of human resources decisions. In the first section a review of the literature since the end of the 1990s is carried out, where a war between organizations for the (few) talented people is acknowledge (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, and Michaels, 1998). In the second section, we proposed to withdraw the premise of shortage in the supply of talent. Furthermore, key decisions faced by human resources in relation to talent management in uncertain contexts are introduced. The third section argues new theoretical propositions about the issue. The analysis is based on four integrated dimensions: the sources of uncertainty, its heuristic distinctions, the level of mental processing complexity required in each person to face each source and the consequent management potential that emerges from the established relationship. We present, as a conceptual contribution, the consideration of talent as annoying in its management due to the intra-uncertainty that talented people introduce into the organization. In the last section, we discuss the urge to develop adaptive mechanisms to deal with the intra-uncertainty of talent. Implications for professional practice and future research are mentioned, as well as the limitations of this work.

**Keywords:** Human Resources, Talent Management, Uncertainty

---

## 1. ¿ES NECESARIO IR EN BUSCA DEL TALENTO PERDIDO?

Muchos investigadores en la literatura especializada proporcionan definiciones para el término talento<sup>1</sup> desde diferentes perspectivas. A pesar de ello, aún persiste confusión conceptual. Existe una grave falta de claridad y acuerdo en cuanto a su definición, alcance y objetivos generales (Lewis, y Heckman, 2006). Según Tansley, Turner, Foster, Harris, Stewart, Sempik, y Williams (2007), “el talento consiste en aquellas personas que pueden hacer una diferencia en el desempeño de una organización, ya sea a través de su contribución inmediata o con impacto en el largo plazo, demostrando los niveles más altos de potencial” (p. 8). Por su lado, McKinsey (2004) define al talento como una representación de los mejores y las personas más brillantes. La importancia de este concepto en las organizaciones no es nueva. Por su lado, Dave Ulrich (1997) reconfigura la gestión de recursos humanos con la publicación de su obra *Human Resources Champions*<sup>2</sup> y según la definición que se adopta desde entonces, una persona con talento es “competente (capaz de hacer el trabajo) y comprometida (dispuesta a hacer el trabajo) pero, a menos que esté haciendo una contribución real a través del trabajo (encontrar el propósito), su interés en lo que está haciendo disminuye” (Ulrich, 2007, p. 32). El talento puede significar para cada organización lo que cada líder necesite (Ulrich, 2008) y depende de un conjunto de factores relevantes que incluyen, entre tantos otros elementos, las decisiones estratégicas de cada uno, la naturaleza de la organización, la naturaleza del trabajo<sup>3</sup>, el entorno donde se encuentre y el mercado donde se desempeña. Estas diversas definiciones tienen en común que el talento representa a las mejores personas para el trabajo en una organización<sup>4</sup>. A pesar de las distintas conceptualizaciones acerca del origen del talento, ya sea como una característica innata propia de las personas que lo poseen (Jaques, 2004) o como una capacidad desarrollable y plausible de ser aprendida (Ulrich, 2008), encontramos un acuerdo entre las múltiples perspectivas vinculado a la contribución que las personas talentosas hacen al logro de los objetivos estratégicos.

En la afamada publicación “War for Talent”<sup>5</sup> de Chambers et al. (1998) se estudian 77 empresas y se entrevistan más de 6000 altos ejecutivos en la cuestión del talento. Según los autores, el número de managers

---

<sup>1</sup> Adscribimos al concepto de talento como sinónimo de personas talentosas y a lo largo del presente trabajo será utilizado indistintamente.

<sup>2</sup> Recursos Humanos Champions, en su edición en español.

<sup>3</sup> Adscribimos al concepto de naturaleza del trabajo de Henry Mintzberg (1991).

<sup>4</sup> Entendemos las limitaciones del presente estudio al no profundizar en las distintas tipologías de organización.

<sup>5</sup> Traducido al español como “Guerra por el Talento”.

talentosos crecería por debajo del crecimiento del PBI en Estados Unidos<sup>6</sup>, lo que generaría un problema de insatisfacción en la demanda de talento. Así mismo, según estos pronósticos el número de personas entre 35 y 44 años de edad en los Estados Unidos disminuiría en un 15% entre los años 2000 y 2015, generando, por consiguiente, un problema con la oferta de personas talentosas. En 2000, McKinsey actualiza su propio estudio con información complementaria. En el mismo, el 89% de los encuestados manifiesta preocupación respecto al incremento relativo en la dificultad para atraer personas con talento en relación al registro de los 3 años previos. En línea con esta observación, el 90% de las personas participantes de la muestra sostiene que es cada vez más difícil retener dentro de las organizaciones a aquellas personas consideradas como talentosas. Los autores manifiestan, consecuentemente, que las organizaciones cuyas decisiones se orientan a implementar acciones para la gestión de sus jugadores estrella – 20% de los gerentes – entregan mejores resultados a sus accionistas, aumentan la productividad operativa, los ingresos totales y los ingresos por ventas muy por encima del promedio (Axelrod, Handfield-Jones, y Welsh, 2001).

Casi una década después de la publicación de McKinsey la situación empeora. La “Guerra por el Talento” (Chambers et al., 1998, p.1) no solo es voraz sino también global (Beechler y Woodward, 2009). Ante tal situación, la solución propuesta por investigadores especializados (Chambers et al., 1998) y consultoras internacionales, es tomar la decisión de posicionar a la gestión del talento como un objetivo prioritario dentro de las organizaciones. Para ganar la guerra por el talento (Chambers et al., 1998, p.1) es necesaria la construcción de sistemas eficientes para atraer, retener y desarrollar personas talentosas dentro de las organizaciones (Allen y Ulrich, 2013). Según la visión introducida por Ulrich (1997) en relación al rol de la gestión de recursos humanos, la definición de sus factores y sus funciones con impacto sobre el talento <sup>7</sup> aporta herramientas para enfrentar los desafíos del futuro ante la competitividad global. En las últimas décadas, los objetivos de la gestión de recursos humanos específicamente vinculados a la gestión del talento han sido moldeados

---

<sup>6</sup> Entendemos al mercado de Estados Unidos como representativo, a pesar de las limitaciones que genera no considerar las particularidades culturales, sociales y económicas de otras regiones.

<sup>7</sup> Ulrich (1997) define 4 roles claves para una gestión efectiva de recursos humanos, siendo estos socios estratégicos vinculados a la productividad, agente de cambio vinculado al cambio organizacional, experto en administración vinculado a la calidad de la gestión y defensor del empleado vinculado a la cultura organizacional.

por la necesidad de las organizaciones de ganar la guerra (Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod, 2001).

En contra de las predicciones realizadas (Chambers et al., 1998), según el U.S. Census Bureau (2010) la población de Estados Unidos entre los años 2000 y 2010 creció un 13%, representando el rango etario entre 35 y 44 años algo más de 40 millones de personas, cifra levemente superior a la registrada por el censo realizado en el año 2000. El talento tampoco se extingue en Estados Unidos y, de acuerdo a la lista de las 100 organizaciones más innovadoras del mundo publicada en 2016 por la revista Forbes, el 49% de la composición del ranking son organizaciones con orígenes estadounidenses. Puede ponerse en contexto esta información con los análisis acerca del fenómeno de la creciente globalización del capital humano y los estudios de la globalización de talentos emergentes realizados por Friedman (2005). Aunque no se hayan cumplido los pronósticos, la consecuencia positiva del debate iniciado en 1998 es que la necesidad de considerar a la gestión del talento como una estrategia organizacional y como una decisión de management quedó instalada. El mito de recursos humanos como único responsable de garantizar la organización, liderazgo y capacidades del talento, se reemplaza por un enfoque vinculado a la sustentabilidad de las organizaciones. En este nuevo modelo los gerentes de línea son los principales responsables del talento y los profesionales de recursos humanos son arquitectos que diseñan estrategias para el logro de los objetivos corporativos y comparten con los decisores ejecutivos las distintas alternativas disponibles (Lawler y Boudreau, 2015).

## **2. ¿ES LA OFERTA DE TALENTO EL TEMPLO DE LA PERDICION PARA RECURSOS HUMANOS?**

Frente a una alta complejidad organizacional y crecientes niveles de entropía, Perrow (1991) argumenta que los líderes en las organizaciones tienen la responsabilidad de absorber incertidumbre y aumentar la predictibilidad de las tareas a realizar al orientar sus decisiones de gestión hacia una tecnología cada vez más rutinaria y con un menor número de excepciones. Así mismo, los procesos de simplificación son interpretados como formas estructurales de control de las decisiones individuales de los miembros de una organización y la necesidad de absorber la incertidumbre del medio es considerada un mecanismo de control organizacional (Perrow, 2014). A pesar de la necesidad de control, cuando el contexto cambia con demasiada velocidad y no es plausible de ser controlado, incluso cuando la

naturaleza del trabajo se encuentra mal definida o es demasiado variable, no es posible disponer de un alto grado de estructura (Perrow, 2014), generando mayores niveles de incertidumbre. En este contexto incierto, el supuesto que pone el acento en la escasez en la oferta de personas talentosas (Chambers et al., 1998) compite con un arquetipo que abandona la consideración del talento como un fin en sí mismo. “El talento es importante, pero en muchos casos, la organización importa más” (Ulrich, 2016, p. 153). En este sentido, se hace evidente la tensión entre la necesidad de control organizacional y la necesidad de garantizar los medios necesarios para facilitar e impulsar innovación y creatividad como ventajas competitivas. Durante mucho tiempo los problemas se han focalizado principalmente a nivel individual y la dimensión organizacional sólo fue cobrando relevancia gradualmente, poniendo de manifiesto que incluso los individuos más competentes y conscientes no eran capaces de eliminar la incertidumbre (Grote, 2009).

Ulrich (2016) sostiene que contar con personas talentosas no es suficiente. Toda la organización debe ser más que la suma de sus partes. “Los individuos son campeones, pero los equipos ganan campeonatos” (Ulrich, 2016, p. 153). Para ganar el campeonato, Enron decidió contratar 250 nuevos MBA durante la década de 1990 y aquellos empleados que lograron los mejores resultados fueron recompensados en gran cuantía y promovidos sin tener en cuenta su antigüedad o experiencia (Michaels et al., 2001). Los empleados se clasificaron en tres grupos denominados A, B y C como producto de un proceso de identificación de talento. Los pertenecientes al grupo A se asignaron a la gestión de los mejores desafíos organizacionales y fueron recompensados económicamente en gran cuantía. Una gestión orientada al talento se convirtió en la nueva ortodoxia de la administración a principios de la década de 2000 (Gladwell, 2002). A pesar de ello, el modelo entró en duda con el rápido ascenso y abrupta desaparición de Enron en Diciembre de 2001, luego de haber sido considerado una de las destacadas historias de éxito de McKinsey en la última década del siglo XX. Como consecuencia de la ineludible subjetividad humana presente en las evaluaciones de desempeño, desafortunadamente la organización toma la decisión de promover empleados considerando juicios que no están basadas exclusivamente en el desempeño y se omite que las necesidades de los clientes y accionistas son secundarias a las necesidades personales de los jugadores estrella (Gladwell, 2002). Muchas organizaciones están fallando en acortar la brecha entre el talento necesario y el talento existente. Las premisas de escasez deben ser desplazadas por nuevos enfoques de gestión que buscan encontrar, desarrollar, motivar y

retener talento global. Es necesario un nuevo paradigma de soluciones de talento con propuestas innovadoras, integradoras y enfoques más cooperativos (Beechler y Woodward, 2009). Por consiguiente, introducimos las decisiones a las que se enfrenta recursos humanos, con relación a la gestión del talento en contextos inciertos, cuando no se trata de un problema de escasez:

Decisión 1: ¿Cómo identificar el talento en las personas?

Decisión 2: ¿Cómo gestionar a las personas talentosas en la organización?

Las organizaciones advierten que los empleados talentosos desempeñan un papel crítico (Evans, 1999). Para dar respuesta a estos interrogantes, las decisiones adoptadas generalmente difieren entre industria, mercado, región y contexto, entre otras múltiples variables. Solo contar con personas talentosas dentro de la organización no es suficiente para aprovechar al máximo sus capacidades y asegurar una ventaja competitiva (Lawler, 2009). Un análisis realizado por Dhanabhakym, y Kokilambal (2014) revisa más de 250 documentos de investigación, artículos en revistas especializadas, informes de la industria, informes de empresas y tesis de gestión del talento. Los autores concluyen que reclutamiento y selección, planificación de cuadros de sucesión, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, compensaciones, y retención de empleados son las practicas más comunes que han sido adoptadas por la gestión del talento. Como consecuencia de ello, la mayoría de las organizaciones agrupan a sus empleados en segmentos de talento, con distintos niveles y clasificaciones, lo que permite identificar un grupo específico de personas como un grupo talentoso (Tansley, 2011) que aporta valor al proceso de toma de decisiones organizacional

### **3. ¿ES EL CONTEXTO INCIERTO LA ÚLTIMA CRUZADA DEL TALENTO?**

“Nos pagan para tomar decisiones bajo incertidumbre. Si no fuera necesario liderar organizaciones en contextos inciertos, los gerentes no tendríamos empleo” (Asz, 2016). En el análisis de los problemas a los que se enfrenta la gestión de recursos humanos en la cuestión anterior, la pregunta clave que sigue sin contestarse es cómo deben las organizaciones en contextos de incertidumbre contratar, gestionar y retener talento, que no es escaso pero es incierto. Presentamos las siguientes proposiciones considerando que liderar es tomar decisiones y tomar decisiones en contextos de incertidumbre requiere de personas talentosas:



Proposición 1: Las personas con mayor capacidad de procesamiento mental cuentan con mayor capacidad para gestionar la incertidumbre.

Proposición 2: El talento es molesto para las organizaciones debido a la intra-incertidumbre <sup>8</sup> que las personas talentosas introducen en la propia organización.

La gestión del talento debe satisfacer demandas que se asocian con mayor variedad y entropía y, frente a ineludibles entornos inciertos, la sustentabilidad organizacional depende de la capacidad de sus líderes para tomar decisiones dentro de estos contextos. Ante esta situación, emerge la proposición 1 donde el talento es necesario para responder a estas demandas de sustentabilidad organizacional en contextos de incertidumbre. La proposición 2 sostiene que las personas talentosas son menos predecibles, controlables, administrables, programables e introducen inevitablemente intra-incertidumbre dentro de la organización produciendo molestias como consecuencia. Tomamos decisiones para disminuir la entropía, pero para ello necesitamos decisores talentosos que son inciertos para la propia organización. El desafío de balancear estabilidad con flexibilidad (Grote, 2009) se presenta como uno de los principales de la gestión.

Como aporte a la cuestión, Elliott Jaques, co-fundador del Tavistock Institute, ha realizado múltiples trabajos vinculados al talento y al management alrededor del mundo, siendo sus experiencias argentinas más renombradas las realizadas en AFIP, Acindar y la Organización Techint. En su Teoría de la Organización Requerida<sup>9</sup> (Jaques, 2004) y obras complementarias explica el funcionamiento de las organizaciones y plantea cual es la forma de hacer negocios para lograr eficacia organizacional. Su principal interés es desarrollar una teoría de management con foco en el comportamiento organizacional (Schlemenson, 2005).

En busca de un método válido y confiable para asignar salarios diferenciales a puestos con distintos niveles de responsabilidad, Jaques (1961, 1964, 1967) realiza el descubrimiento del *Time-Span of Discretion* <sup>10</sup>, traducido al español como lapso de discrecionalidad, intervalo-temporal, horizonte-temporal o alcance-temporal. Este

---

<sup>8</sup> Denominaremos intra-incertidumbre a la incertidumbre interna y propia del agente.

<sup>9</sup> El concepto de Requisite Organization o Teoría de la Organización Requerida, como ha sido traducida al español, comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX en Inglaterra en la Glacier Metal Company, industria metalúrgica liviana, con el apoyo y colaboración de Wilfred Brown, su presidente y pionero de la introducción del método científico en el management. La investigación se prolongó por más de 20 años.

<sup>10</sup> A los efectos del presente estudio se considerará intervalo-temporal como traducción de Time Span of Discretion.

método permite medir el nivel de trabajo de cualquier puesto con rigor objetivo a su vez que permite evaluar la capacidad potencial actual y futura de las personas dentro de una organización. En el pensamiento de Jaques (2004), todo trabajo es decisión constante y discreción, es el proceso interno del agente que trabaja en correspondencia con la decisión, acción irrevocable de modificación del mundo externo. Esta mirada concibe la racionalidad como un estado mental en donde un conjunto de habilidades cognitivas asume una determinada configuración y se ponen a disposición de los procesos decisorios (Marzetti Dall'Aste Brandolini y Scazzieri, 2011). En este sentido, la ilustración racional de un problema, sus elementos y contexto son considerados una construcción mental, lo que implica pensar en la racionalidad como una configuración específica de capacidades.

Al iniciar cualquier tarea, la persona responsable de su gestión se enfrenta con la incertidumbre respecto a los resultados que logrará al terminarla y esta incertidumbre se desvanece sólo con la conclusión de la tarea. Toda persona que inicia un quehacer anticipa necesariamente el tiempo que le llevará terminarlo (Jaques, 2004). Según la cita realizada por Grote (2009, p.17) de las consideraciones de Pfeffer y Salancik (1978), “la incertidumbre-definida como “el grado en el cual los estados futuros del universo no pueden ser anticipados y predichos con exactitud” (p. 67) – solo es problemática cuando “implica un elemento de interdependencia crítica de la organización” (p. 68)”. En una organización, habitualmente las personas gestionan en simultaneo varias tareas entre sus responsabilidades, con distintos tiempos previstos de terminación. El descubrimiento del intervalo-temporal permite apreciar la existencia de una fuerte correlación entre el tiempo de terminación previsto para la tarea más larga asociada a un determinado puesto y el nivel de trabajo de dicho puesto (Jaques, 2004). Así mismo, al pensar en la racionalidad como una configuración específica de capacidades y procedimientos, el agente tiene la capacidad de adaptar dicha configuración a los distintos contextos y cuenta con la habilidad de modificar el conjunto de habilidades cognitivas que pone a disposición en función del medio (Marzetti Dall'Aste Brandolini y Scazzieri, 2011).

Gran crítico de las modas trilladas en la gestión de recursos humanos, Jaques (2004) sostiene que trabajar es decidir y debe ser entendido como una Capacidad Aplicada (CA) representada por la siguiente formula:

$$CA = f (CPM \cdot V \cdot CH)$$

Donde: (1) CPM: Complejidad de Procesamiento Mental como Capacidad Potencial Actual, o potencial individual. Es la capacidad individual de interpretar, modelar y administrar variedad como medida de la complejidad del universo. Representa el nivel de trabajo más alto que puede desarrollar una persona en el presente bajo las condiciones de conocer el trabajo que debe hacer y de valorarlo. (2) V = Compromiso emocional del individuo con la tarea. (3) CH = Posesión por el individuo de habilidades cognitivas y conocimientos técnicos específicos requeridos por la tarea.

Dentro de esta argumentación, la capacidad del individuo madura con el paso del tiempo manteniéndose siempre del mismo nivel. Una serie de niveles cada vez más altos de capacidad y las curvas de maduración configuradas por Jaques (2004) ubican a los agentes en función de su propio nivel de capacidad en una jerarquía de sistemas estratificados. El individuo es portador de un nivel de capacidad determinado y denominado “modo”<sup>11</sup> (p. 95) que se representa en una escala creciente entre 1 y 7. Un mayor modo determina mayor capacidad, es decir mayor talento, y según el autor el modo de complejidad mental de un individuo es invariable a lo largo su vida. Paralelamente, una serie de niveles cada vez más altos de complejidad intrínseca en los puestos es identificada por el intervalo-temporal propio de cada rol y denominado “estratos”<sup>12</sup>. Estos niveles que incrementan su complejidad dentro del sistema organizacional se representan en una escala de 1 a 7 (Jaques, 1994, p. 131). Identificar el modo de un agente y el estrato de un puesto, permite identificar si el individuo cuenta con el talento requerido en el presente y proyectar su talento potencial para el futuro.

Según Jaques (1994), las personas tienen registros intuitivos sobre una diversidad de variables propias asociadas a la situación del trabajo dentro de los que se encuentra el registro de la capacidad potencial individual propia, de la gente con quien trabaja, y su relación con los puestos que conoce. Se fundamenta lo expuesto en los trabajos de mayor amplitud conceptual realizados acerca de los juicios bajo incertidumbre por Tversky y Kahneman (1974) y Gigerenzer y colaboradores (1999, 2002, 2011), donde no solo se sostiene que las heurísticas describen con mayor precisión los procesos de toma de decisiones de las personas (Tversky y Kahneman, 1974) sino que muchas veces las heurísticas entendidas como registros intuitivos son más eficientes (Gigerenzer, 2008).

---

<sup>11</sup> Definido como “el máximo nivel de procesamiento mental al que puede llegar un individuo en su maduración” (Jaques, 1994, p. 95)

<sup>12</sup> Definido como “división dentro de una jerarquía en la cual el trabajo se caracteriza por un determinado rango de niveles de complejidad” (Jaques, 1994, p. 131)

La tabla 1 resume el argumento que sostiene la proposición 1, donde se integra una vinculación dependiente entre cuatro dimensiones: las fuentes de incertidumbre, sus distinciones heurísticas, el nivel de complejidad de procesamiento mental requerido en cada persona para hacer frente cada fuente y el consecuente potencial de gestión que emerge de la relación establecida.

<b>Fuente de incertidumbre</b>	<b>Distinción heurística de la incertidumbre</b>	<b>Modo de complejidad mental</b>	<b>Talento de gestión</b>
<b>Información incompleta</b>	Distinción subjetiva	II	Minimizar incertidumbre
<b>Comprensión inadecuada</b>	Distinción ecológica cognitiva	III y IV	Administrar incertidumbre
<b>Alternativas no diferenciales</b>	Distinción ecológica colaborativa	V, VI y VII	Balancear incertidumbre

**Tabla 1:** Talento requerido para gestionar la incertidumbre

La primera columna indica las distintas fuentes de incertidumbre. A partir de la definición básica de incertidumbre como falta de información requerida para realizar una tarea, Grote (2009) identifica tres fuentes para su origen: (1) información incompleta, (2) comprensión inadecuada de la información y (3) alternativas no diferenciales. Dentro del marco de la toma de decisiones en las organizaciones, la incertidumbre puede originarse debido a cualquiera de las tres causas antes mencionadas. La información incompleta es una condición que puede determinarse objetivamente. Por el contrario, la comprensión inadecuada de la información y las alternativas no diferenciales son fuentes de incertidumbre que implican una interacción entre las características de la decisión que se tomará, el contexto de la decisión y el agente decisor. Por ello, se argumenta que debe considerarse la incertidumbre percibida por los agentes para establecer su medición (Grote, 2009). La comprensión inadecuada de la información puede ser originada por información que es difícil de interpretar debido a significados variados y/o potencialmente conflictivos. Del mismo modo, puede ser una consecuencia de muy poca o demasiada información. La competencia del agente que decide para manejar grandes volúmenes de información influirá fuertemente

en el grado de incertidumbre experimentado en esos casos. Como ultima fuente de incertidumbre se indica cuando las mismas utilidades esperadas son percibidas en las alternativas consideradas. En tal sentido, no es posible diferenciarlas entre sí, siendo cualquiera de ellas indiferente para la organización, en cuyo interés debe decidir el agente.

La segunda columna relaciona las fuentes de incertidumbre planteadas anteriormente con su distinción heurística fundamentada en las investigaciones de Gigerenzer (1999, 2002, 2008, 2011). El autor argumenta que los modelos de decisión racional son los más competentes para contextos en riesgo, mientras que, en contextos inciertos, los modelos racionales no son suficiente. Según sus investigaciones, “menos, es más. Cuando nos enfrentamos a un problema complejo, buscamos una solución compleja. [...]. En un mundo incierto, esto es un gran error. No siempre se requieren soluciones complejas para problemas complejos” (Gigerenzer, 2013, p. 28). Ante esta situación, concluye que la diferencia de contexto condiciona a una decisión racional que puede ser la mejor en riesgo, pero no lo es en contextos de incertidumbre, donde la intuición y la heurística ofrecen un mejor desempeño. Esta distinción entre las heurísticas parte de un nivel que denominaremos subjetivo donde se busca entender cuáles son las heurísticas que los individuos utilizan y las capacidades que desarrollan para hacer frente a la información incompleta, continua con un nivel que denominaremos ecológico cognitivo al profundizar en qué tipos de contexto funciona una heurística determinada al evitar una comprensión inadecuada de la información, y por ultimo un nivel que denominaremos ecológico colaborativo que impulsa en los individuos y las organizaciones el diseño de heurísticas y contextos para mejorar la toma de decisiones al crear nuevas alternativas.

En la tercera columna, basándonos en los modos definidos por Jaques (2004), identificamos qué nivel de complejidad mental es requerido para hacer frente a las distintas fuentes de incertidumbre, previamente relacionadas con una distinción heurística determinada. En este sentido, un agente con mayor CPM, se encuentra en un modo mental de complejidad más alto (Jaques, 2004) y consecuentemente presenta mayor talento. Debido a ello, la persona sabe lo que hace, pero no sabe bien porque (Gigerenzer, 2008) y aplica el poder de reglas simples para la toma de decisiones en mundos inciertos (Gigerenzer, 2011). El individuo modo I de complejidad mental no es incluido en la tabla 1 debido a que sigue un camino lineal prescripto hacia una meta recurriendo a métodos aprendidos con anterioridad y no cuenta con la capacidad de hacer frente a ningún nivel de incertidumbre. El

individuo modo II es capaz de reflexionar sobre lo que ocurre, cuenta con la capacidad de detectar información incompleta, selecciona deliberadamente datos que le permitan anticipar problemas y toma decisiones para superarlos con un sistema de acumulación diagnóstica. El individuo modo III no solo emplea el juicio directo sino que es también capaz de enmarcar todo el proceso en un plan para un determinado contexto y crea caminos alternativos. El individuo modo IV es capaz de procesar en paralelo varios planes interactuantes y crea múltiples caminos alternativos. Identificamos que los modos de complejidad mental III y IV, al realizar un tipo de procesamiento en serie y en paralelo respectivamente, son capaces de identificar no solo la falta de información, sino también la potencialidad de una comprensión inadecuada de la misma. A partir del modo V, los individuos construyen sistemas totales unificados y son capaces de realizar procesamientos mentales de una complejidad conceptual abstracta de información. Los individuos modo V, VI y VI son capaces de evaluar, supervisar y construir sistemas complejos respectivamente haciendo frente a la incertidumbre generada por alternativas no diferenciales al crear nuevas alternativas y nuevos sistemas.

Integramos en la cuarta columna el talento como capacidad de gestión sobre la incertidumbre que presentan los individuos descriptos en la tercera columna. La complejidad del procesamiento mental (Jaques, 2004) y la incertidumbre se configuran como límites para la acción, leitmotiv de la decisión (Marzetti Dall'Aste Brandolini y Scazzieri, 2011). La principal preocupación en el pensamiento gerencial es superar las dicotomías y buscar puntos intermedios entre los extremos de evitar o abrazar la incertidumbre como única estrategia (Grote, 2009). Partimos de un primer nivel en donde las capacidades del agente le permiten simplificar los sistemas para minimizar la incertidumbre. Continuamos con un segundo nivel en donde los individuos son capaces de administrar la incertidumbre. Dicha administración es plausible de ser realizada como producto de una mayor complejidad de procesamiento mental del agente y una distinción heurística de tipo ecológica al enfrentarse a una comprensión inadecuada de la información como fuente de incertidumbre. Identificamos un último nivel donde la complejidad de procesamiento mental le permite al agente realizar un eficiente balance entre minimizar, gestionar y crear incertidumbre.

En relación a la proposición 2, se relaciona un reciente estudio (Guthridge, Komm, y Lawson, 2006) que describe los principales obstáculos para la entrega de valor por parte de las personas talentosas hacia la organización. Según sus hallazgos, el 54% de los managers de alto nivel no le dedican tiempo de calidad a la gestión del

talento, el 52% de los líderes no se encuentra comprometido con el desarrollo los empleados talentosos, el 50% de las unidades de negocio trabaja en forma de silo sin practicas colaborativas, y el 50% de los managers no está dispuesto a diferenciar objetivamente el desempeño de las personas que forman parte de sus equipos. A pesar de que el talento es necesario para la toma de decisiones en diferentes contextos y es requerido para minimizar, gestionar y balancear la incertidumbre, son las propias organizaciones y sus líderes quienes, a pesar de necesitarlo, aún no saben qué hacer con el talento ajeno. El talento es irreverente, atrevido, incierto y diferente. Y lo diferente molesta.

#### **4. ¿ES EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES EL REINO DE LAS DECISIONES DE CRISTAL?**

El desafío del talento, escaso o no, pasó a ser una gestión molesta para muchos de los líderes organizacionales que consideran las decisiones de recursos humanos no merecedoras de su tiempo, compromiso y colaboración. La noción de que las personas son recursos pasivos en certeza que pueden ser gestionados es un concepto que debe abandonarse. En su gestión como un activo se aprecia una contradicción cuando se toman decisiones con la aún vigente tendencia de considerarlo un pasivo para la organización (Dhanabhakym, y Kokilambal, 2014). Las personas como componentes importantes, interesados e involucrados en este proceso, se convierten en valor económico a largo plazo para los inversores y sus “incertidumbres han sido descritas de manera menos sucinta, por lo general listando diferentes funciones y operaciones en la organización que pueden causar variabilidad e imprevisibilidad de las tareas de trabajo” (Grote, 2009, p.17). Tanto la intra-incertidumbre, propia del agente introducida en la organización e independiente de la naturaleza del trabajo que realiza, así como la incertidumbre en el retorno de esta inversión no es tomada en cuenta por la gestión de recursos humanos a la hora de tomar decisiones.

Se concluye que la decisión de considerar la gestión del talento como parte de la estrategia organizacional es necesaria pero no suficiente. Como complemento se requiere garantizar la acción derivada de dicha decisión a través del desarrollo de mecanismos adaptativos para hacer frente a la intra-incertidumbre que el talento introduce en la organización. Dicho desafío implica replantear la actual práctica profesional. Surge, de este modo, la oportunidad de generar modelos innovadores y creativos que garanticen atraer, retener y desarrollar personas talentosas capaces de minimizar, administrar y crear

incertidumbre. Así mismo, futuras investigaciones en torno al modelo planteado, al intentar superar algunas de sus limitaciones, permitirán estudiar en profundidad los aspectos que configuran procesos organizacionales tan complejos como lo son las decisiones para gestionar los recursos humanos, obtener un desempeño superior y mantener ventajas competitivas. Se destaca la necesidad de un mayor diálogo entre la academia y las organizaciones para dar respuestas a los desafíos reales de la gestión, lugar que hoy ocupan consultorías sin garantías científicas. El predominio de evidencia fruto de trabajos de asesoría, la escasa evidencia empírica existente respecto a los elementos incluidos en el presente trabajo, así como la novedad de las relaciones propuestas para su análisis, requiere de posteriores estudios. Todas estas limitaciones ofrecen oportunidades para los científicos sociales de hacer aportes de valor al mundo de la gestión. Con lo dicho, “sacar belleza de este caos, es virtud” (Cerati, 2009).

## BIBLIOGRAFIA

2010 Census Redistricting Data (Public Law (P.L.) 94-171) Summary File prepared by the U.S. Census Bureau, 2011.

Asz, M. (2016, 1 de Noviembre). Decisiones corporativas: La mirada de los líderes organizacionales acerca de la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. Trabajo presentado en Jornada Inaugural CERADEC FCE UBA: Buenos Aires.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Welsh, T., 2001. War for talent, part two. *McKinsey Quarterly* 2, 9–11.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan and Co.

Cerati, G. (1999). Déjà vu. En *Fuerza Natural* [CD]. Argentina: Sony Music.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

Dhanabhakya, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.



Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11: 9-31.

Dyer, J., & Gregersen, H. (2016). The World's Most Innovative Companies. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>

Evans, R. (1999). Changing roles for HR professionals in the next century. *ACA journal*, 42(6), 30-4.

Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the globalized world in the 21st century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. London: Penguin Books.

Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on psychological science*, 3(1), 20-29.

Gigerenzer, G. (2013). *Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: C. Bertelsmann.

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2002). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.

Gigerenzer, G., Hertwig, R., & Pachur, T. (2011). *Heuristics: The foundations of adaptive behavior*. Oxford University Press.

Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group, T. (1999). Simple heuristics that make us smart. Oxford University Press.

Gladwell, M. (2002). The talent myth. *The New Yorker*, 22(2002), 28-33.

Goldstein, D. G., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. *Psychological review*, 109(1), 75.

Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*. London: Springer Science & Business Media.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2, 6-8.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms*. Cambridge: MIT Press.

Jaques, E. (1961). *Equitable payment: A general theory of work, differential payment, and individual progress*. Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.

- Jaques, E. (1964). *Time-span handbook: The use of time-span of discretion to measure the level of work in employment roles and to arrange an equitable payment structure*. Oxford: Heinemann.
- Jaques, E. (1967). *Equitable payment*. London: Penguin Books.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Jaques, E., & Cason, K. (1994). Human capability. Virginia: Cason Hall & Co. Publishers Ltd.
- Lawler, E. (2009). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1-7.
- Lawler, E., & Boudreau, J. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. California: Stanford University Press.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Marzetti Dall'Aste Brandolini, S., & Scazzieri, R. (2011). *Fundamental Uncertainty: Rationality and Plausible Reasoning*. London: Palgrave Macmillan.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mintzberg, H., Nieto, J., & Bonner, D. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and society*, 20(6), 725-762.
- Perrow, C. (2014). *Complex organizations*. Vermont: Echo Point Books & Media.
- Schlemenson, A. (2005). An innovative approach to the theory and practice of organizational analysis: my journey with Elliott Jaques. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2(4), 345-364.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). Talent: Strategy. *Management, Measurement*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School.

Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15), 32-33.

Ulrich, D. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource.

Ulrich, D. (2011). An anniversary reflection. *Human Resource Management*, 50(1), 3-7.

Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54, 148-164.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.